

Corporate Governance: Möglichkeiten des Aufsichtsrats zur sachgerechten Kontrolle von Managerverhalten und Firmenpolitik

Schmidt, Sascha; Brauer, Matthias

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmidt, S., & Brauer, M. (2005). Corporate Governance: Möglichkeiten des Aufsichtsrats zur sachgerechten Kontrolle von Managerverhalten und Firmenpolitik. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 12(3), 306-322. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343773>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Sascha Schmidt, Matthias Brauer*

**Corporate Governance:
Möglichkeiten des Aufsichtsrats zur sachgerechten Kontrolle
von Managerverhalten und Firmenpolitik****

Zusammenfassung – Wie in zahlreichen internationalen Corporate Governance Regelwerken und Richtlinien gefordert, müssen sich Aufsichtsorgane zukünftig verstärkt der Aufgabe zuwenden, die Implementierung erklärter strategischer Konzepte zu begleiten und diesbezügliche Aktivitäten der Geschäftsführung zu kontrollieren. Hierzu wird aufbauend auf Erkenntnissen der Strategieprozessforschung ein Instrumentarium vorgestellt, mit dessen Hilfe die Konsistenz zwischen erklärten und tatsächlich realisierten Unternehmensstrategien gemessen werden kann. Die praktische Relevanz der Konsistenzanalyse für Aufsichtsräte wird anhand eines Beispiels veranschaulicht.

**Corporate Governance: Opportunities for Supervisory Boards
to Monitor Effectively Management Behaviour and Firm Policy**

Abstract – As urged by a number of international corporate governance codes and guidelines, supervisory boards need to monitor strategy implementation and to monitor the activities of executive management. Based on insights from strategy process research a method is presented measuring the consistency between announced and realized corporate strategies. An example is provided to demonstrate the usefulness of the consistency analysis for business practice.

Key words: **Corporate Governance, Consistency Analysis,
Strategy Implementation, Supervisory Board**

* Dr. Sascha Schmidt, Jg. 1971, Dozent, European Business School, Oestrich-Winkel, und Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, Dufourstrasse 40, CH – 9000 St. Gallen. E-Mail: sascha.schmidt@unisg.ch.

Arbeitsgebiete: Corporate Strategy, Corporate Governance, Strategieprozessforschung.

Matthias Brauer, Jg. 1978, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, Dufourstrasse 40a, CH – 9000 St. Gallen.

E-Mail: matthias.brauer@unisg.ch.

Arbeitsgebiete: Corporate Governance, Strategieprozessforschung, Business Exits.

** Artikel eingegangen: 31.5.2005
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 22.8.2005.

Einleitung

Internationale Regelwerke¹ wie länderspezifische Kodices² und Richtlinien von Rating-agenturen³ fordern übereinstimmend, dass sich Aufsichtsorgane⁴ nicht nur auf die Entwicklung von Visionen und strategischen Initiativen beschränken sollten. Vielmehr müssen sich Aufsichtsorgane zukünftig verstärkt der Aufgabe zuwenden, die *Implementierung* erklärter strategischer Konzepte und die diesbezügliche Aktivitäten der Geschäftsführung zu kontrollieren. Das setzt voraus, dass Aufsichtsgremien regelmäßig und eingehender als bisher über konkrete Schritte der Strategieumsetzung informiert werden. In diesem Sinne fordert der *Deutsche Corporate Governance Kodex*: „Der Vorstand stimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung“ (Cromme 2002: 4).⁵

Die Forderung nach einer konstruktiven Einbindung des Aufsichtsrats in die Strategieumsetzung findet sich vor allem in der angelsächsischen Corporate Governance Literatur (u.a. Bart 2004; Hillmann/Danzel 2003; Rindova 1999; Stiles 2001; Westphal/Fredrickson 2001; Zahra 1990). Allerdings bleibt bisweilen unklar, wie der Aufsichtsrat diesen Erfordernissen gerecht werden soll. In der Praxis stellt sich nämlich die Frage, ob und unter welchen Bedingungen Aufsichtsräte überhaupt in der Lage sind, eine sachgerechte Begleitung und Bewertung der Strategieumsetzung vorzunehmen (Felton/Fritz 2005; Goold/Campbell 1990; Rindova 1999; Siciliano 2002; Zahra 1989; Zahra/Pearce 1989; Zahra 1990).

Diese Frage stellt sich umso drängender in einem dualen Corporate Governance System wie in Deutschland, welches eine strikte Trennung von Exekutiv- und Aufsichtsorganen vorsieht. Gemäß Aktiengesetz obliegt dem Vorstand die ausschließliche, gemeinsame Geschäftsführungsverantwortung. Die Kontrolle erfolgt durch einen eigenständigen, aus Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern zusammengesetzten Aufsichtsrat. Diese Zusammenarbeit von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern in Aufsichtsräten ist allerdings strukturell konfliktbedroht. Beide Gruppen vertreten unterschiedliche, zum Teil ausdrücklich gegensätzliche Interessen. Diese konfliktträchtige Interessenlage erschwert natürlich bereits die umfassende Information des Aufsichtsrates über die relevanten Geschäftsvorgänge und Planungen. Vor dem Hintergrund der geschilderten Problematik stellt sich umso drin-

¹ Siehe z.B. OECD Principles of Corporate Governance, EU Guidelines on Corporate Governance (siehe z.B. Theisen 2003a).

² Siehe z.B. Deutscher Corporate Governance Kodex, Österreichischer Corporate Governance Kodex, Swiss Code of Best Practice, The Combined Code on Corporate Governance in Großbritannien (siehe z.B. Ringleb et al. 2005).

³ Siehe z.B. Standard & Poor's Governance Services, Governance Metrics International.

⁴ Mit dem Begriff „Aufsichtsorgan“ oder „Aufsichtsgremium“ ist die Oberleitung einer Publikumsgesellschaft gemeint. Darunter werden synonym sowohl Aufsichtsrat (z.B. in Deutschland und Österreich) als auch Verwaltungsrat (z.B. Schweiz) verstanden.

⁵ Vgl. hierzu den *Österreichischen Arbeitskreis Corporate Governance* (2002: 14). Dieser stimmt in diesem Punkt wortwörtlich mit dem deutschen überein.

gender die Frage, wie der Forderung nach einer konstruktiven Einbindung des Aufsichtsrats in die Strategieumsetzung angemessen nachgekommen werden kann. Voraussetzung für die verantwortliche Kontrolle ist zunächst, dass die Umsetzung von Strategiekonzepten weitestgehend objektiv und zuverlässig erfasst und dargestellt wird. Erst eine gemeinsame, für alle Seiten verlässliche Informationsgrundlage kann Aufsichtsräte insgesamt in die Lage versetzen, die Implementierung von Unternehmensstrategien sachgerecht zu beurteilen und gegebenenfalls angemessene Korrekturen anzuregen. An dieser Stelle setzt der folgende Beitrag an. Aufbauend auf Arbeiten zur Unternehmenskontrolle und Erkenntnissen der Strategieprozessforschung wird ein Instrumentarium vorgestellt, mit dem die Implementierung von Unternehmensstrategien zuverlässig erfasst und anschaulich nachgezeichnet werden kann. Die Illustration der vorgeschlagenen *Konsistenzanalyse* soll aufzeigen, wie eine gemeinsame, für alle Seiten verlässliche Arbeitsgrundlage für die Investitions- wie Desinvestitionsplanung und -umsetzung geschaffen werden kann.

Mit dem vorgeschlagenen Ansatz können zwar nicht die grundsätzlichen Interessenkonflikte zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern im Aufsichtsrat gelöst werden. Die Konsistenzanalyse kann jedoch wesentlich dazu beitragen, die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und damit für die sachgerechte Wahrnehmung der Kontrollfunktion zu schaffen.

Besonderheiten der deutschen Mitbestimmung

1976 wurde das Mitbestimmungsgesetz verabschiedet, welches die Unternehmensmitbestimmung auch außerhalb der Montanindustrie verbindlich machte. Dieses Gesetz war anfangs durchaus umstritten. Die Gewerkschaften lehnten das neue Gesetz aufgrund der aus ihrer Sicht unzureichenden Paritätsregelung für die Besetzung der Aufsichtsräte ab. Die Unternehmerverbände legten sogar eine Verfassungsklage ein. Nach Abweisung dieser Klage waren die Arbeitgeber gezwungen, sich mit den neuen Gegebenheiten zu arrangieren, ihren Führungsstil zu ändern und mit den Arbeitnehmervertretern zu kooperieren (Müller-Jentsch 2002). Letztere mussten ihrerseits lernen, ihre Funktion als Interessenvertretung der Beschäftigten mit der Mitverantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu verbinden (Bosch 1997). Seit jeher wird eine kontroverse Debatte über die Auswirkungen der Mitbestimmung auf den Unternehmenserfolg (Frick/Kluge/Streeck 1999; Frick/Sadowski 1995; Gurdon/Anoop 1990) bzw. auf die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Corporate Governance Systems⁶ geführt (Amable 2003; Hall/Soskice 2001; Whitley, 1999).

Eine ähnliche Diskussion gibt es über die Kontrolleffizienz des paritätisch zusammengesetzten Aufsichtsrats. Obwohl empirische Studien bislang keine negativen Effekte des deutschen Mitbestimmungssystems auf die Effizienz eines Aufsichtsgre-

⁶ In der international vergleichenden Politischen Ökonomie hat sich unter dem Namen *Varieties of Capitalism* in den vergangenen Jahren ein Forschungszweig etabliert, dem zufolge die Zuschreibung von makroökonomischen Daten zu einzelnen Institutionen von Produktionsregimen methodisch schwierig und inhaltlich fraglich ist. Anstatt einzelner Institutionen ist demnach die Kohärenz institutioneller Konfigurationen für den ökonomischen Erfolg von Volkswirtschaften bestimmend (Höpner 2004a, 2004b).

miums nachweisen konnten (siehe Metastudie von Addison/Schnabel/Wagner 2004), wird der Beitrag von Arbeitnehmern für eine effektive Unternehmenskontrolle häufig in Frage gestellt (Girndt 2004, 2005). In diesem Zusammenhang werden neben der geeigneten Rolle und Funktion vor allem auch die notwendigen Qualifikationsanforderungen der Arbeitnehmervertreter thematisiert (Müller 2004; Theisen 2002; v. Werder 2005). So argumentiert zum Beispiel die Professorengruppe „Berliner Netzwerk Corporate Governance“ in ihrem Beitrag zur Modernisierung der Mitbestimmung,⁷ dass den Arbeitnehmervertretern oft die erforderliche fachliche Qualifikation fehlt, um die Aufsichtstätigkeit sachgerecht erfüllen zu können (v. Werder 2004a). Zahlreiche Anstrengungen zur Verbesserung des Qualifikationsniveaus der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat durch gezielte Schulungen und Weiterbildungsangebote⁸ sowie die Entwicklung eigener Informationsinstrumente⁹ stehen dieser Kritik entgegen.

Unabhängig davon, wie die Qualifikation der Arbeitnehmervertreter im Vergleich zu Arbeitnehmervertretern beurteilt werden kann, erscheint es plausibel, dass aufgrund unterschiedlicher beruflicher Werdegänge und Erfahrungen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern Managerverhalten und Firmenpolitik unterschiedlich wahrgenommen und beurteilt werden. Diese Diskrepanzen spiegeln sich zudem in der deutschen Aufsichtsratskultur wider, welche von einer strikten „Fraktionsdisziplin“ in beiden Gruppen geprägt ist (Raabe 2005). Insofern ist es nicht erstaunlich, dass gruppenübergreifende Teamarbeit in deutschen Aufsichtsräten bisher Mangelware geblieben ist und folglich auch die notwendige konstruktive Zusammenarbeit von Aufsichtsräten für die gemeinsame Ausübung ihrer Kontrollfunktion zumindest gefährdet erscheint.

Literatur zur Kontrolle von Managerverhalten und Firmenpolitik

In der angelsächsisch geprägten Corporate Governance Literatur herrscht grundsätzlich Übereinstimmung darüber, dass die angemessene Vertretung der Aktionärs- und Stakeholderinteressen es erfordert, dass sich Aufsichtsorgane aktiv an der Strategieimplementierung beteiligen (Judge/Zeithaml 1992; Rindova 1999; Zahra 1989).¹⁰ Eine Studie von Felton/Watson (2004) zeigt zudem, dass sich CEOs selbst eine stärkere Unterstützung von Seiten außenstehender Aufsichtsorgane bei der Implementierung ihrer Unternehmensstrategien wünschen. Zwar zählt die Rolle von Aufsichtsgremien

⁷ Ihr Vorschlag sieht konkret vor, die Unternehmensmitbestimmung aus dem Aufsichtsrat herauszulösen und ein separates Beratungsgremium der Arbeitnehmer (sog. „Konsultationsrat“) mit Informations- und Beratungsrechten zu schaffen (von Werder 2004a, 2004b).

⁸ Der IG Metall Vorstand hat z.B. diesbezüglich eigens ein Ressort eingerichtet.

⁹ Ein Beispiel hierfür ist das „Konzept der Investitionsanalyse“ der Firma Audi, welches Investitions- und Personalplanung synchronisiert. Demnach wird jede Investition bereits im frühen Planungsstadium auf ihre Auswirkungen hinsichtlich Arbeitssystemen, Arbeitsplätzen und deren Anforderungen hin analysiert (siehe Posth, 1983).

¹⁰ Zahra beschreibt diesen aktiven Einbezug in den Strategieprozess folgendermaßen: „...directors may initiate and develop strategic changes without limiting themselves to approving managerial choices. Indeed, directors may recommend substantive strategic changes or help CEOs finalize their strategic plans“ (1990: 110).

zu den zentralen Untersuchungsgegenständen innerhalb der Corporate Governance Forschung (Daily et al. 2003); explizit mit den Aufgaben von Aufsichtsorganen innerhalb der Strategieimplementierung beschäftigt sich allerdings nur ein geringer Teil der Literatur.

Der dominierende Ansatz innerhalb der Corporate Governance Literatur ist die Institutionenökonomie, insbesondere der Prinzipal-Agenten-Ansatz (Franck 2002; Frey/Osterloh 2005). Die Vertreter der *Prinzipal-Agenten-Theorie* sehen das Aufsichtsgremium einer Unternehmung vornehmlich als Interessenvertretung der Aktionäre; seine zentrale Aufgabe ist die Kontrolle des Managements bzw. des Vorstandsvorsitzenden (Boyd 1994; Johnson et al. 1996). Zu den treuhänderischen Pflichten des Aufsichtsgremiums gehört es, sicherzustellen, dass Manager Ziele anstreben, welche mit denen der Eigentümer (Aktionäre) übereinstimmen. Aufsichtsgremien übernehmen die Kontrolle des Managements, um den Überwachungsaufwand für Aktionäre zu reduzieren (Fama/Jensen 1983; Eisenhardt 1989; Zahra/Pearce 1989).

Der Einbezug des Aufsichtsgremiums in strategische Entscheidungsprozesse konzentriert sich dabei auf die Kontrolle bzw. kritische Hinterfragung von strategisch relevanten Aktivitäten des CEO. Im Vordergrund steht der Auftrag, Eigeninteressen der Manager, welche denen der Aktionäre zuwiderlaufen, durch enge Überwachung möglichst vollständig zu eliminieren. Ein aktives Eingreifen sollte gemäß *Prinzipal-Agenten-Theorie* nur dann erfolgen, wenn das Aufsichtsgremium erhebliche Abweichungen zwischen zuvor definierten Plänen und Managementaktivitäten feststellt (Zahra 1990). Wie allerdings diese Abweichungen zuverlässig und unabhängig von den Berichten und Analysen des Managements erfasst und dargestellt werden können, bleibt offen. Vielmehr konzentrieren sich Empfehlungen auf die Gestaltung von Anreiz- und Entlohnungssystemen sowie auf die diesbezüglichen Kontrolltätigkeiten des Aufsichtsgremiums. Dies geschieht in der Annahme, dass interne Steuerungsmechanismen wie Vergütungsverträge und Anreizsysteme ein aktives Monitoring des Managements durch das Aufsichtsgremium entscheidend beeinflussen (Daily et al. 2003; Dalton et al. 1998; Dalton et al. 2003). Neben diesen internen Überwachungsmechanismen sieht die *Prinzipal-Agenten-Theorie* den so genannten *Market for Corporate Control* als externen Steuerungsmechanismus, welcher korrigierend eingreift und bei ineffektiver Kontrolle von Managementverhalten das gesamte Aufsichtsgremium oder einzelne Mitglieder ersetzt.

Bei der zitierten angelsächsischen Literatur bleibt anzumerken, dass sie die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats auf die Interessensvertretung der Eigentümer reduziert. Damit bleiben die speziellen Eigenheiten des deutschen Corporate Governance-Systems unberücksichtigt. Aufgrund der Mitbestimmungsrechte hat der deutsche Aufsichtsrat nicht nur den Auftrag, Eigentümerinteressen zu wahren, sondern gleichzeitig auch Arbeitnehmerinteressen zu vertreten. Somit tritt neben die Prinzipal-Agenten-Problematik zwischen Eigentümern und Managern auch ein Prinzipal-Agenten-Problem zwischen Belegschaft und Arbeitnehmern, welches die Komplexität der sachgerechten Kontrolle von Managementverhalten stark erhöht.

Neben Ansätzen der *Prinzipal-Agenten-Theorie* finden sich in der Corporate Governance-Literatur auch stärker anwendungsorientierte Ansätze, welche neben der Kontroll- auch eine „Strategierolle“ des Aufsichtsgremiums thematisieren (Goold/

Campbell 1990; Rindova 1999; Siciliano 2002; Zahra 1990; Zahra/Pearce 1989). Gemäß diesen Arbeiten sollen Aufsichtsräte ihre Kontrollaktivitäten mit unterstützenden Maßnahmen kombinieren, d.h., sie sollen die Arbeit des Managements kontrollieren und gleichzeitig als Ratgeber zur Verfügung stehen.¹¹ Daraus resultiert, dass Aufsichtsgremien das Management bei der Stärken-Schwächen-Analyse, der Wettbewerbsbeurteilung, der Ableitung strategischer Optionen etc. unterstützen und damit einen aktiven Beitrag zur Strategieformulierung leisten (Hillman/Danzel 2003; Johnson et al. 1996; O'Neal/Thomas 1998; Zahra 1990).

Leider wird nicht klar aufgezeigt, wie und unter welchen Voraussetzungen Aufsichtsgremien diese Funktionen im Rahmen der Strategieimplementierung überhaupt wahrnehmen können und sollen (Siciliano 2002; Zahra 1989). Ebenso bleibt offen, wie Aufsichtsorgane den Rollenkonflikt zwischen Kontrolle und Unterstützung des Managements auflösen können, müssen sie doch einerseits ein Vertrauensverhältnis zum Management als Grundlage für eine produktive Zusammenarbeit herstellen und andererseits ein gewisses Maß an kritischer Distanz und persönlicher Unabhängigkeit wahren, um effektive Kontrolle zu gewährleisten (Daily et al. 2003).

Im Gegensatz hierzu existiert in der Literatur eine umfangreiche Auseinandersetzung mit der Frage, wie Manager Strategieimplementierung im Rahmen ihres Führungsprozesses überwachen können. Unter dem Begriff „strategische Kontrolle“ schlugen Steinmann und Schreyögg bereits in den 80er Jahren vor, neben routinemäßigen Durchführungs- und Prämissenkontrollen (auf Basis von Soll/Ist Vergleichen) eine „strategische Wachsamkeit“ im Management zu kultivieren (Schreyögg/Steinmann 1985, 1987). Eine solche strategische Wachsamkeit dient als eine Art Frühwarnmechanismus und hilft dem Management, Krisensymptome frühzeitig auszumachen und notwendige Anpassungen der Strategie vorzunehmen (Steinmann/Schreyögg 1986). Welche Rolle der Aufsichtsrat allerdings dann im Rahmen der strategischen Kontrolle vor allem auch in Abgrenzung zum Vorstand einnimmt, bleibt weitestgehend unklar.

Ähnlich verhält es sich mit dem Konzept der Balanced Scorecard (BSC), welche im Rahmen der Strategieimplementierung vom exekutiven Management häufig eingesetzt wird.¹² Mit Hilfe der BSC wird die betriebliche Leistungserstellung in vier miteinander verbundenen Perspektiven (finanzwirtschaftliche Perspektive, Markt- und Kundenperspektive, interne Prozessperspektive, Mitarbeiterperspektive) erfasst. Für jede dieser Perspektiven werden jeweils strategische Ziele definiert, welche ihrerseits wiederum als Grundlage für operative Vorgaben dienen (Fratschner 1999). Die Integration der einzelnen Perspektiven bedingt einen Aushandlungsprozess zwischen Management und Mitarbeitern. Der Nutzen der BSC wird in der Literatur überwiegend aus Managementsicht beschrieben; wenige Beiträge sind aus dem Blickwinkel des Auf-

¹¹ Diese Forderung spiegelt sich im Übrigen auch im Deutschen Corporate Governance Kodex wider (Ziffer 5.1): „Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen“ (Cromme, 2002).

¹² Das Konzept der Balanced Scorecard geht auf Kaplan/Norton (1997) zurück.

sichtsrats, insbesondere aus Sicht der Arbeitnehmervertreter geschrieben (Abel 2001; Wannhöfel/Abel 2001; Wunder/Baur 2000).¹³

Kontrolle von Managerverhalten und Firmenpolitik in der Unternehmenspraxis

Wie aus der Literaturübersicht hervorgeht, bestehen bis dato wenige konkrete Handlungsempfehlungen, wie Aufsichtsratsmitglieder angemessen in die Strategieumsetzung eingebunden werden können. Um der zunehmenden Forderung nach angemessener Vertretung der Aktionärs- und Stakeholderinteressen in strategischen Fragen einer Publikumsgesellschaft gerecht zu werden lässt sich in der Praxis die vermehrte Bildung von Ausschüssen beobachten, welche sich speziell den Fragen der Strategieformulierung und -implementierung widmen. Diese Ausschüsse sind gehalten, Prioritäten festzulegen und die Auswirkungen der konkreten Umsetzungsschritte anhand von Controlling-Kennzahlen zur Leistungsfähigkeit der Firma (wie z.B. Profitabilität, Umsatz, Marktanteilsveränderungen) zu kontrollieren (Schäffer/Steiners 2005; Theisen 2003a). Auch diese Lösung erscheint nicht unproblematisch, weil die Gestaltung der Arbeitsgrundlage für diese Ausschüsse in der Verantwortung der Unternehmensleitung bzw. der Finanzabteilung steht. Sie liefern die Datenbasis, auf die sich die Analysen und Bewertungen des jeweils kontrollierenden Ausschusses stützen. Geht man davon aus, dass in der Auswahl relevanter Daten eo ipso immer auch persönliche Bewertungen mitschwingen, bleibt dieses Verfahren grundsätzlich unbefriedigend. Zum einen besteht die Problematik darin, dass Zahlen durch das Management „gefiltert“ werden könnten, um beispielsweise unerwünschte Unternehmensentwicklungen zu verschleiern. Andererseits besteht die Gefahr, dass Sachverhalte (wie z.B. Arbeitsproduktivität im Inland, Notwendigkeit betriebsbedingter Kündigungen) einseitig, d.h. zu Gunsten der Arbeitgebervertreter, dargestellt werden. Schließlich gilt es zu berücksichtigen, dass von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat teilweise unterschiedliche, zum Teil ausdrücklich gegensätzliche Interessen vertreten werden als vom Management bzw. Arbeitgebervertretern.

Zur Überwindung dieses Problems könnte ein Vorschlag von Donaldson (1994) herangezogen werden. Er schlägt die Einrichtung von *Strategic Audit Committees* vor. Diese legen zunächst ausgewählte Finanzkennzahlen (wie z.B. *Economic Value Added* oder *Return on Investment*) als Kriterien für die Bewertung der Strategieimplementierung fest. Ein externer Dienstleister übernimmt sodann die kontinuierliche Erhebung der erforderlichen Daten sowie den Aufbau und Unterhalt einer Datenbank (Donaldson 1994: 103).

Der Vorteil von Donaldsons Ansatz besteht darin, dass durch die Einschaltung eines unabhängigen Dritten sichergestellt wird, dass Daten, die zur Beurteilung der Strategieimplementierung zu Grunde gelegt werden, weitgehend unabhängig von Interessen und Einschätzungen der Unternehmensleitung zusammen gestellt und ausgewertet werden. Damit wird eine annähernd unbeeinflusste Datenbasis geschaffen, welche

¹³ Klingebiel (2000) ist eine der wenigen Ausnahmen, der den Nutzen der BSC für den Aufsichtsrat im Rahmen der externen Berichterstattung analysiert.

dem Aufsichtsgremium eine eigenständige Beurteilung von Implementierungsschritten gewährleistet.

Die Möglichkeit, von sich aus die Kriterien für die Bewertung der Strategieimplementierung festzulegen und die erforderlichen Daten unbeeinflusst durch unternehmensinterne Interessen zu ermitteln, stärkt ohne Zweifel die Unabhängigkeit von Aufsichtsgremien. Dieser Vorschlag *Donaldsons* löst jedoch nicht ein anderes grundsätzliches Problem. Die von Donaldson genannten Finanzkennzahlen ermöglichen nämlich eigentlich nur eine *Output*-Kontrolle. In Finanzkennzahlen schlagen sich die Auswirkungen einer Strategieimplementierung häufig erst mit starker zeitlicher Verzögerung nieder. Insofern stellen Finanzkennzahlen keine ausreichende Grundlage für die zeitnahe kritische Begleitung des Implementierungsprozesses selbst dar.

Aufschlussreicher sind die konkreten Schritte oder Maßnahmen (*Input*), die zur Umsetzung des strategischen Konzeptes eingeleitet werden. Die Herausgabe solcher Input-Daten – zumindest an die Aufsichtsgremien – verleitet kaum zu Auslassungen oder Beschönigungen, da mit der Herausgabe dieser Daten in der Regel keine Rollenkonflikte der unterschiedlichen Ebenen der Unternehmensleitung verbunden sind. Zu fragen ist demnach, welche Unternehmensdaten nun konkret Einblicke in den Prozess der Strategieimplementierung eröffnen, um im Sinne einer *Input-Kontrolle* frühzeitig Indikatoren für Abweichungen vom vereinbarten strategischen Konzept identifizieren zu können.

Im Blick auf maßgebliche Arbeiten zur Strategieprozessforschung ist davon auszugehen, dass sich die tatsächlich umgesetzte Unternehmensstrategie zuverlässig im Einsatz von Ressourcen in Form von Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen widerspiegelt (Bower 1970; Chakravarthy/White 2001; Noda/Bower 1996). Abstrakte langfristige Zielsetzungen werden im Wesentlichen durch den Einsatz, die Verlagerung oder den Abzug von Ressourcen konkretisiert. Eine wirklich aufschlussreiche Kontrolle kann demnach über eine systematische Dokumentation aller relevanten Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen erfolgen. Eine wirklich aufschlussreiche *Input-Kontrolle* könnte demnach über die Entscheidungen im Bereich der Ressourcenallokation erfolgen, die in der Gesamtschau wichtige Einblicke in die Strategieimplementierung eröffnen.

Konsistenzanalyse als Grundlage für die Kontrolle von Managerverhalten und Firmenpolitik

Für externe Interessensgruppen wird in der Regel die Glaubwürdigkeit eines Aufsichtsrats durch eine hohe Konsistenz zwischen der erklärten Unternehmensstrategie und ihrer konkreten Umsetzung erhöht. Unter Konsistenz wird hier die Widerspruchsfreiheit zwischen der expliziten Strategie und den Umsetzungsaktionen verstanden.¹⁴ Zudem messen Analysten und Ratingagenturen der Konsistenz von erklärter und realisierter Unternehmensstrategie bei ihrer Bewertung von Publikumsgesellschaften hohes Gewicht bei (Thommen 2003: 45). Insofern ist die Frage der *Konsistenz* zwischen dem auf Gesamtunternehmensebene verkündigten strategischen Konzept und den tatsächlichen Ressourcenallokationsentscheidungen von zentraler Bedeutung.

¹⁴ Zum Begriff der Konsistenz vgl. Proff (2002).

Dies gilt auch unter der Voraussetzung, dass Strategiekonsistenz nicht per se erfolgsversprechend, sondern vielmehr kontextabhängig ist. Es ist inzwischen zwar unstrittig, dass im Rahmen der Strategieimplementierung das geplante Konzept oftmals nicht stringent umgesetzt wird oder umgesetzt werden kann. So sind im Zuge der Umsetzung immer wieder ungeplante Ressourcenallokationen erforderlich oder Teile der beabsichtigten Strategie können nicht realisiert werden (Mintzberg/Lampel 1999; Mintzberg/Waters 1985). Diese Tatsache ändert jedoch nichts daran, dass die grundsätzliche *Konsistenz* zwischen dem auf Gesamtunternehmensebene verkündigten strategischen Konzept und den tatsächlich getroffenen strategischen Entscheidungen ein unverzichtbarer Maßstab für die Leistung der Unternehmensführung ist. Dies ergibt sich nicht zuletzt aus der Erfahrung, dass die Inkonsistenz zwischen erklärter und implementierter Strategie in der Regel ein wichtiger Frühwarnindikator für das Risikomanagement ist (Dörner/Horvath/Kagermann 2000; Müller 2000).

Aufbauend auf dem Vorschlag von Donaldson (1994) könnte von einer unabhängigen Drittpartei (z.B. Beratungsfirma, Universitätsinstitut) eine Datenbank für die Analyse der Implementierungskonsistenz aufgebaut werden. Bei schwierigen Sachfragen hat sich die Hinzuziehung externer Berater unter der Voraussetzung, dass die Entscheidungsverantwortung des Aufsichtsrats nicht verwässert wird, bewährt (Abschagen 2004). Da es praktisch unmöglich ist, sämtliche für die Strategieimplementierung relevanten Umsetzungsaktionen zu erfassen, sollte sich eine solche Datenbank auf die Allokationsentscheide über tangible Ressourcen wie finanzielle (Kapital, Cash Flow, Liquidität), physische (Mobilen, Infrastruktur, Betriebsausstattung), organisationale (formale Organisationsstrukturen, Management-, Kontroll-, Bewertungssysteme) und technologische Ressourcen (Anlagen, IT, Patente) konzentrieren (Noda/Bower 1996; Hofer/Schendel 1978).

Mit Hilfe einer solchen Datenbank können neben einem Vorgang an sich („Verkauf einer Beteiligung“) Niveau und zeitliche Abfolge des Einsatzes, der Verlagerung oder des Abzugs von Ressourcen z.B. auf der Ebene Geschäftsbereich, Region, Funktion, Ressourcentypus etc. erfasst und über die Zeit graphisch dargestellt werden. In dieser Datenbank sollte jeder Vorgang im Bereich der Ressourcenallokation anhand eines einfachen Bewertungsschemas (s. Abb. 1) jeweils nachvollziehbar eingeschätzt werden, ob bzw. in welchem Maße Ressourcenallokationsentscheide in ihrer Ausprägung und Richtung dem zugrunde liegenden Strategiekonzept entsprechen.

So wäre beispielsweise der Fall denkbar, dass Aufsichtsrat und Vorstand einer Technologiefirma in ihrer Corporate Strategy festgelegt haben, sich auf Kernkompetenzen im Bereich Unterhaltungselektronik zu konzentrieren und schwerpunktmäßig in den chinesischen Markt zu investieren. In diesem Fall stände ein Ressourcenallokationsentscheid wie etwa die *Veräußerung einer Distributionseinheit für Computerspiele in Shanghai* der erklärten Strategie diametral entgegen, d.h. er würde als *stark inkonsistent* eingestuft (Feld links unten in Abb. 1). Der Kauf einer entsprechenden Distributionseinheit würde hingegen als *stark konsistent* eingestuft (Feld links oben in Abb. 1).¹⁵

¹⁵ Dieses Beispiel ist aus Gründen der Anschaulichkeit bewusst einfach gewählt. Um in der Unternehmenspraxis für sämtliche Entscheide zu zuverlässigen und für Dritte nachvollziehbaren Einstufungen zu kommen, bedarf es der Entwicklung einer klaren Entschei-

Abb. 1: Bewertungsschema für Implementierungskonsistenz

| Richtung | Ausprägung | |
|------------------|---|---|
| | stark | schwach |
| konsistent | Entscheidung setzt erklärte Strategie unmittelbar um | Entscheidung stimmt mit Absicht der erklärten Strategie überein |
| nicht konsistent | Entscheidung steht erklärter Strategie diametral entgegen | Entscheidung entspricht nicht der Absicht der erklärten Strategie |

Mit Hilfe dieser Konsistenzeinschätzung erfolgt eine Codierung von Ressourcenallokationsentscheiden, welches die Transformation von Rohdaten und damit eine erhebliche Reduktion der Datenmenge ermöglicht. Zudem wird durch die Codierung der Ressourcenallokationsentscheide die Voraussetzung geschaffen, qualitative Daten zu quantifizieren (van de Ven/Poole 1995). Damit eine Konsistenzeinschätzung möglichst nicht durch die subjektive Wahrnehmung des jeweiligen Beurteilers beeinflusst wird, sollten von der engagierten Drittpartei klare Entscheidungsregeln festgelegt und schriftlich festgehalten werden (z.B. in Form eines Handbuchs). Zugleich empfiehlt es sich, nur dann Konsistenzeinschätzungen vorzunehmen, wenn ein klar nachvollziehbarer Zusammenhang zwischen Ressourcenallokationsentscheid und Unternehmensstrategie auszumachen ist. Dementsprechend sollten Allokationsentscheide, zu denen sich anhand der vorliegenden Unternehmensstrategie keine Aussage treffen lässt, im Zweifel für die Konsistenzanalyse unberücksichtigt bleiben.

Voraussetzung für eine systematische Beurteilung der Strategietreue einzelner Ressourcenallokationsentscheide ist, dass ein aussagekräftiges und detailliertes Strategiekonzept vorliegt, welches von Aufsichtsrat und Vorstand vereinbart wurde und einvernehmlich getragen wird. Ein in diesem Sinne tragfähiges strategisches Konzept eines Unternehmens sollte auf jeden Fall Aussagen darüber enthalten, wo ein Unternehmen in Wettbewerb mit anderen treten will und durch welche Aktivitäten dies angestrebt werden soll. Mit der Frage nach dem *Wo* wird das Spektrum der Geschäfte, welche ein Unternehmen betreibt, angesprochen. Diese Frage ist Kern der *Corporate Strategy*, des Gesamtplans einer diversifizierten Unternehmung.¹⁶

Entscheidungssystematik, welche in Form eines Handbuchs dokumentiert werden sollte. Bei der Entwicklung einer Entscheidungssystematik erscheint es sinnvoll, Entscheidungsdimensionen unterschiedlich zu gewichten. Zentrale Entscheidungsdimensionen wie etwa *Ressourcenabzug* oder *-zuschuss* bestimmen die Einstufung eines Entscheids hinsichtlich seiner grundsätzlichen Richtung (konsistent oder inkonsistent). Detailliertere Entscheidungsdimensionen wie etwa der *regionale Fokus*, das eigentliche *Entscheidungsvolumen* (in EUR), die *betroffene Funktion* oder die *betroffene Technologie* geben vornehmlich Auskunft über die Ausprägung eines Entscheids (stark oder schwach konsistent/inkonsistent).

¹⁶ Von der Corporate Strategy zu unterscheiden sind Wettbewerbsstrategien einzelner Geschäfte innerhalb einer diversifizierten Firma bzw. von Einzelunternehmungen. Diese geben primär eine Antwort darauf, wodurch man sich in einzelnen Geschäften im Markt sowie im Vergleich zur Konkurrenz positionieren will.

Ein strategisches Konzept ist umso tragfähiger als Maßstab für die Konsistenzbeurteilung, je konkreter Ziele und Absichten formuliert werden. So sollte eine z.B. eine Corporate Strategy eindeutige Aussagen zur zukünftigen Ausrichtung und Orientierung der Unternehmensentwicklung sowie den zugrunde liegende Annahmen vermitteln. Damit verbunden sind Aussagen zu Grad und Form der notwendigen Diversifikation in einzelne Geschäfte. Zudem sollte eine qualifizierte Corporate Strategy erklären, welche Vorteile aus dem Zusammenwirken dieser Geschäfte (Synergien) für das Unternehmen (und für diese Geschäfte) genutzt werden können. Schließlich sollte eine vertrauenswürdige Corporate Strategy die erforderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen festlegen.¹⁷ Bleiben hingegen die Aussagen zur Corporate Strategy einer Firma vage oder sehr abstrakt („Wir wollen Innovationsführer werden“), bieten sie keine ausreichende Grundlage für eine verlässliche Konsistenzbewertung.

Informationen über Ressourcenallokationsentscheide können sowohl aus internen Quellen (Buchhaltung, Finanzreporting) als auch aus externen, d.h. öffentlich verfügbaren Quellen (Jahresberichte, Newsletter, Zeitungsberichte, Analystenreports, Roadshows etc.) verwendet werden. Mögliche Diskrepanzen zwischen Konsistenzwerten, welche sich aus internen und externen Quellen ergeben, bieten z.B. eine geeignete Grundlage für eine gemeinsame Abweichungsanalyse von Vorstand und Aufsichtsrat.

Unter der Annahme, dass ein aussagekräftiges Strategiekonzept sowie notwendige Informationen über alle relevanten Ressourcenallokationsentscheide vorliegen, ist mit Hilfe der Datenbank eine Bewertung der Management-Aktivitäten nach Maßgabe des vorgegebenen strategischen Konzepts im Sinne einer Input-Kontrolle möglich. Die datenbankgestützte Dokumentation der Investitionsentscheidungen erlaubt die zeitnahe Wahrnehmung von strategischen Divergenzen und versetzt Aufsichtsgremien in die Lage, Abweichungen von der erklärten Strategie frühzeitig zu erkennen, zu hinterfragen und gegebenenfalls zu vermeiden. Dies hat deutliche Vorteile gegenüber der üblichen Output-Kontrolle über Finanzkennzahlen. Ressourcenallokationsentscheide schlagen sich nämlich in der Regel erst mit zeitlicher Verzögerung in Finanzkennzahlen nieder. Aufgrund der komplexen Wirkungszusammenhänge ist es zudem schwierig, ex post den Einfluss einzelner Entscheide auf den Unternehmenserfolg auszumachen. Insofern stellen Finanzkennzahlen nur bedingt eine zufriedenstellende Grundlage für die Bewertung des Implementierungsprozesses dar. Sie erlauben Aufsichtsgremien lediglich reaktiv auf Abweichungen einzugehen.

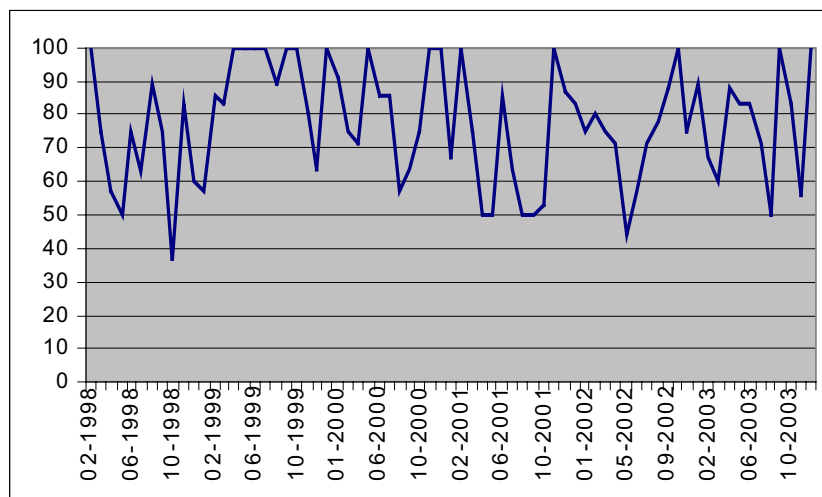
Die Erstellung der Datenbank ermöglicht es, Konsistenzniveau und -entwicklung z.B. auf Quartals-, Geschäftsbereichs-, Länder- und Regions-, Funktions- und Ressourcentypusebene zu erfassen und vergleichend darzustellen. Liegen Daten über mehrere Perioden vor, kann zudem ermittelt werden, wie sich das Konsistenzniveau zu einem bestimmten Zeitpunkt im Vergleich zu Vorjahresquartalen verhält. Dem Aufsichtsrat ist es somit möglich, genau zu lokalisieren, wo sich wiederkehrende Entscheidungsmuster, Wendepunkte oder Brüche im Entscheidungsverhalten über die Zeit ereignen. Je zeitnäher die Ressourcenallokationsdaten eingegeben werden, desto

¹⁷ Zur Ausgestaltung einer Corporate Strategy siehe Müller-Stewens (2004).

besser lässt sich der aktuelle Stand der Strategieimplementierung bei einer Unternehmung ermitteln.

Diesem Auswertungskonzept entsprechend wurde im Rahmen eines internationalen Forschungsprojekts eine Datenbank aus öffentlich zugänglichen Datenquellen (Analystenreports, Zeitungsartikeln, Presseverlautbarungen, Firmenpräsentationen etc.) entwickelt, welche die Implementierungskonsistenz von Publikumsgesellschaften analog zum geschilderten Vorgehen erfasste. Um die praktische Anwendbarkeit der vorgestellten Idee zu illustrieren, veranschaulicht Abbildung 2 den Verlauf der Implementierungskonsistenz einer Publikumsgesellschaft über einen Zeitraum von 6 Jahren (1998-2003).

Abb. 2: Beispiel für Implementierungskonsistenz einer Publikumsgesellschaft



Dabei bemisst sich der Grad von Implementierungskonsistenz durch die Anzahl konsistenter dividiert durch die Anzahl nicht konsistenter Ressourcenallokationsentscheidungen. Konsistenzwerte werden auf Monatsbasis ausgewiesen. Während ein prozentualer Wert von 100 einer vollständigen Deckungsgleichheit von offiziell erklärter Strategie und nachvollziehbaren Ressourcenallokationsentscheidungen entspricht, bedeutet ein Wert von 0 Prozent hingegen, dass keine der getätigten Ressourcenallokationsentscheidungen in Einklang mit der erklärten Strategie steht.

Die systematische, datenbankgestützte Analyse von Ressourcenallokationsentscheidungen bezüglich ihrer Konsistenz mit der vereinbarten Unternehmensstrategie ermöglicht es Aufsichtsgremien zu kontrollieren, inwieweit die mit dem Management vereinbarte Strategie auch tatsächlich umgesetzt wird. Wie aus einer eigenen Erhebung im Rahmen des ICS-Projekts¹⁸ hervorgeht, variieren Werte der Implementierungskon-

¹⁸ Beim International Corporate Strategy (ICS) Project handelt es sich um eine internationale Forschungskoooperation der Universität St. Gallen (Prof. G. Müller-Stewens), der European Business School in Oestrich-Winkel (Prof. J.-P. Thommen, Dr. A. Richter) sowie der Universität Dortmund (Prof. M. Welge).

sistenz über die Zeit erheblich, was durch den Beispielfall einer Bank in Abbildung 2 illustriert wird. Hier schwankt die monatliche Implementierungskonsistenz zwischen 38%-100%. Allein diese einfache graphische Darstellung der Implementierungskonsistenz gibt Anlass zu einer Reihe von Fragen, die aus Sicht des Aufsichtsrats gestellt werden könnten. Wie erklärt sich die Streuung in der Implementierungskonsistenz? Ist ein bestimmter Geschäftsbereich, eine bestimmte Region oder Funktion in erheblichem Maße für die Inkonsistenz verantwortlich, oder erstreckt sie sich gleichmäßig über die gesamte Unternehmung? Lassen sich gewisse Wendepunkte erkennen, welche auf die Notwendigkeit einer Strategierevision deuten? Ist sich das Management der Inkonsistenzen bewusst oder divergiert dessen Einschätzung von den Ergebnissen der Konsistenzanalyse?

Als Grundlage für die illustrierende Konsistenzanalyse in Abbildung 2 wurden ausschließlich öffentlich verfügbare Daten (insgesamt 597 Ressourcenallokationsentscheide) verwendet. Bereits diese öffentlich zugänglichen Daten vermitteln einen realitätsnahen Einblick hinsichtlich der Umsetzungskonsistenz der betreffenden Publikumsgesellschaften, da diese der rechtlichen Verpflichtung unterliegen, ihr Reporting wahrheitsgemäß durchzuführen. Selbst unter der Annahme, dass diese öffentlich kommunizierten Daten aus wettbewerbstechnischen Gründen nicht immer vollständig sind, könnten sie bereits eine Basis der Triangulation interner Informationen und ihrer Darstellung für Aufsichtsgremien bilden. Insofern ist natürlich die beste Grundlage für eine zuverlässige Überprüfung der Strategiekonsistenz der freie Zugang zu allen Entscheidungen und Maßnahmen, die sich auf die Verwendung von Ressourcen beziehen. Der Aufsichtsrat ist gem. § 111 des deutschen Aktiengesetzes berechtigt, Einsicht in sämtliche Bücher und Schriften der Gesellschaft zu nehmen und damit sämtliche Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen des Managements nachzuvollziehen. Unter diesen rechtlichen Vorgaben kann auch der vom Aufsichtsgremium beauftragten Drittpartei – unter strengen Vertraulichkeitsauflagen – der Zugang zu sämtlichen relevanten Informationen ermöglicht werden. In diesem Falle können Beauftragte, denen ein umfassender und unmittelbarer Einblick in sämtliche Ressourcenallokationsaktivitäten gewährt wird, authentische und aufschlussreiche Analysen durchführen.

Kritische Würdigung der Konsistenzanalyse

Die vorgestellte Konsistenzanalyse ermöglicht es, die Implementierung von Unternehmensstrategien zuverlässig zu erfassen und anschaulich nachzuzeichnen. Damit kann sie eine für alle Seiten verlässliche Arbeitsgrundlage schaffen. Sie versetzt Aufsichtsräte insgesamt – auch Arbeitnehmervertreter – in die Lage, Strategiekonzepte, deren Implementierung und Folgewirkungen eigenständig – d.h. unabhängig von den Berichten und Analysen des Managements – zu beurteilen und gegebenenfalls angemessene Korrekturen anzuregen. Die Möglichkeit zu einer vielseitigen Auswertung der dokumentierten Daten ermöglicht es den unterschiedlichen Gruppierungen im Aufsichtsrat, unabhängig von ihrer fachlichen Orientierung oder Management Erfahrung qualifizierte Fragen an das Management zu richten. Die Konsistenzanalyse kann somit – zumal wenn sie von einem unabhängigen Dritten mit vollständigem Zugang zu internem Datenmaterial durchgeführt wird – einen Beitrag zur konstruktiven Zu-

sammenarbeit und gemeinsamen Wahrnehmung der Kontrollfunktion in den Aufsichtsräten leisten.

Zugleich eröffnet das methodische Instrumentarium der Konsistenzanalyse den Aufsichtsgremien die Möglichkeit, mit entsprechenden weitergehenden Auswertungen letztlich sogar die eigene Effektivität zu beurteilen. So könnten z.B. die Reaktionszeiten des Aufsichtsrats auf Abweichungen von der beabsichtigten Unternehmensstrategie, dessen Fähigkeit, Umsetzungskonsistenz wiederherzustellen, oder die zeitliche Beständigkeit von Umsetzungskonsistenz nach einer Intervention des Aufsichtsgremiums als Indikator für dessen Effektivität herangezogen werden. Diese Ansatzpunkte können einem Aufsichtsorgan bei der Selbstevaluation helfen und Impulse für weitere Konzeptionalisierungsversuche zur Erfassung der Effektivität von Aufsichtsorganen in der Strategiearbeit geben.

Schließlich stellt die systematische Dokumentation und Auswertung der Strategieimplementierung als Input-Kontrolle eine sinnvolle Ergänzung zu etablierten Output-Kontrollen durch Finanzkennzahlen dar. Die Aufarbeitung der Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen in einer vielseitig auswertbaren Dokumentation bietet die Chance, die komplexen Wirkungszusammenhänge von Investitionen und Finanzkennzahlen bzw. Unternehmenserfolg besser auszuleuchten und zu interpretieren. Dies und das zeitnahe Erkennen von Inkonsistenzen eröffnet Aufsichtsgremien ein größeres Handlungsspektrum, Prozesse der Strategieimplementierung zu begleiten und mit zu steuern.

Selbstverständlich werden mit dem vorgeschlagenen Vorgehen höhere Anforderungen an Aufsichtsräte hinsichtlich ihres zeitlichen Engagements und ihrer Datenverarbeitungsfähigkeiten gestellt. Zieht man jedoch die aktuellen Forderungen nach einer Professionalisierung von Aufsichtsräten in Betracht (Seibt 2003; v. Werder/Grunde 2003; van der Walt/Ingley 2001), so erscheinen diese erhöhten Anforderungen nicht unzumutbar.

Bei alledem gilt selbstredend, dass Konsistenz zwischen Strategie und Ressourcenallokationsentscheiden kein Wert an sich ist. Die Erwartung einer vollständigen Deckungsgleichheit von strategischer Planung und Umsetzung ist illusionär, da eine komplexe Wirklichkeit einfach nicht in allen Einzelheiten berechenbar oder voraussehbar ist. Unvorhergesehene Entwicklungen im Umfeld erfordern adäquate Anpassungen der strategischen Planung. Insofern sind Inkonsistenzen in einem hoch dynamischen Umfeld nicht nur unvermeidbar; sie können sogar förderlich sein, indem sie unangemessenem Beharrungsvermögen und Trägheiten in der Unternehmung entgegenwirken. Wichtig ist allein, dass eine Unternehmung in der Lage ist, auf neue Entwicklungen oder Technologiesprünge rechtzeitig und angemessen zu reagieren und sich eröffnende Marktchancen frühzeitig wahrzunehmen. Dementsprechend ist Inkonsistenz jeweils im Einzelfall kontextbezogen zu bewerten (Proff 2002).

Angesichts der geäußerten Einschränkungen ist es offensichtlich, dass der vorgeschlagene Handlungsansatz lediglich einen Teil der Kontrollaktivitäten von Aufsichtsgremien im Rahmen der Strategieimplementierung abdeckt. Er kann jedoch zu einem durchgreifend wirksamen Instrument entwickelt werden, um Eigeninteressen der Manager, welche denen der Aktionäre und anderer Stakeholder zuwiderlaufen, sowie

unbewussten Divergenzen entgegenzuwirken. Ein aktives Eingreifen in die Strategieimplementierung sollte nur dann erfolgen, wenn das Aufsichtsgremium erhebliche Abweichungen zwischen zuvor definierten Plänen und Managementaktivitäten feststellt (Zahra 1990) und die verantwortlichen Manager nicht in der Lage sind, deren Notwendigkeit oder Sachgerechtigkeit überzeugend darzulegen. Andernfalls läuft das Aufsichtsgremium Gefahr, in Rollenkonflikte mit dem Management zu geraten.

Der vorgeschlagene Handlungsansatz, die Rolle von Aufsichtsorganen in der Strategieimplementierung konkret zu definieren und praktisch umsetzbar zu machen, könnte als Grundlage für weitere Forschungsbemühungen dienen, welche den Mehrwert von Aufsichtsorganen untersuchen. Aufgrund verstärkter institutioneller Forderungen nach einem nachvollziehbaren Mehrwert von Aufsichtsorganen erscheinen solche zukünftigen Forschungsbemühungen besonders fruchtbar.

Literatur

- Abel, R. (2001): Die Balanced Scorecard im Arbeitsfeld von Betriebsräten. Studie der Hans-Böckler-Stiftung zum Einsatz der BSC in Unternehmen und die Einbeziehung der Interessenvertretung. Düsseldorf.
- Abel, R./Wannöffel, M. (2002): Die Balanced Scorecard als Bestandteil der Betriebsratsarbeit. Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 62. Düsseldorf.
- Abshagen, H.U. (2004): Aufsichtsrat und Beirat. Die praktische Arbeit. Freiburg.
- Addison, J.T./Schnabel, C./Wagner, J. (2004): The course of research into the economic consequences of German work councils. In: *British Journal of Industrial Relations*, 42: 255-281.
- Amable, B. (2003): *The Diversity of Modern Capitalism*. Oxford.
- Bart, C. (2004): The governance role of board in corporate strategy: An initial progress report. In: *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1: 111-125.
- Bower, J.L. (1970): *Managing the resource allocation process*. Boston, MA.
- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München.
- Boyd, B. (1994): Board control and CEO compensation. In: *Strategic Management Journal*, 15: 334-344.
- Chakravarthy, B.S./White, R.E. (2001): Strategy process: Forming, implementing and changing strategies. In: Pettigrew A./Thomas, H./ Whittington, R. (eds.): *Handbook of strategy and management*. London et al.: 182-205.
- Cromme, G. (2002): *Deutscher Corporate Governance Kodex*. Berlin.
- Daily, C.M./Dalton, A.A./Cannella, A.A. (2003): Corporate governance: Decades of dialogue and data. In: *Academy of Management Review*, 28: 371-382.
- Dalton, D.R./Daily, C.M./Ellstrand, A.E./Johnson, J. (1998): Meta-analytic review of board composition, leadership structure, and financial performance. In: *Strategic Management Journal*, 19: 269-290.
- Donaldson, G. (1994): A new tool for boards: The strategic audit. In: *Harvard Business Review*, 72: 99-107.
- Dörner, D./Horvath, P./Kagermann, H. (Hg.) (2000): *Praxis des Risikomanagements*. Stuttgart.
- Eisenhardt, K. (1989): Building theories from case study research. In: *Academy of Management Review*, 1: 532-550.
- Fama, E.F./Jensen, M.C. (1983): Separation of ownership and control. In: *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- Felton, R.F./Watson, M. (2004): Inside the boardroom. In: *McKinsey Quarterly*, 40: 28-37.
- Felton, R.F./Fritz, P.K. (2005): The view from the boardroom. In: *McKinsey Quarterly*, 41: 48-61.
- Felton, R.F./Watson, M. (2002): Change across the board. In: *McKinsey Quarterly*, 4: 31-45.
- Franck, E. (2002): Zur Verantwortung des Verwaltungsrats aus ökonomischer Sicht. In: *Die Unternehmung*, 56: 213-225.
- Fratschner, F.A. (1999): Balanced Scorecard, ein Wegweiser zur strategiekonformen Ableitung von Zielvereinbarungen – über finanzwirtschaftliche Ziele hinaus. In: *Controller Magazin*, 25: 13-17.

- Frey, B./Osterloh, M. (2005): Yes managers should be paid like bureaucrats. In: *Journal for Management Inquiry*, 14: 96-111.
- Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. (Hg.) (1999): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt/New York.
- Frick, B./Sadowski, D. (1995): Works Councils, Unions, and Firm Performance. In: Buttler, F./Franz, W./Schettkat, R./Soskice, D. (eds.): *Institutional Frameworks and Labor Market Performance. Comparative Views on the U.S. and German Economies*. London/New York: 46-81.
- Girndt, C. (2005): Angriff von den Kapitalmärkten, In: *Die Mitbestimmung*, 50: 10-15.
- Girndt, C. (2004): Riskante Strategie: Zukunft der Unternehmensmitbestimmung. In: *Die Mitbestimmung*, 49: 48-52.
- Gurdon, M./Anoop, R. (1990): Codetermination and Enterprise Performance: Empirical Evidence from West Germany. In: *Journal of Economics and Business* 42, 4, 289-302.
- Goold, M./Campbell, A. (1990): Non-executive directors' role in strategy. In: *Long Range Planning*, 23: 118-119.
- Hall, P.A./Soskice, D. (eds.) (2001): *Varieties of Capitalism. Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: 1-68.
- Hillmann, A.J./Danzel, T. (2003): Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. In: *Academy of Management Review*, 28: 383-396.
- Hofer, C.W./Schendel, D. (1978): *Strategy formulation, analytical concepts*. St. Paul.
- Höpner, M. (2004a): Unternehmensmitbestimmung und Mitbestimmungskritik. Beitrag zur Diskussionsveranstaltung „Die Zukunft der Unternehmensmitbestimmung“. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln, 23. April 2004.
- Höpner, M. (2004b): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Lichte der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: *Industrielle Beziehungen*, 11: 347-379.
- Johnson, J.L./Daily, C.M./Ellstrand, A.E. (1996): Boards of directors: A review and research agenda. In: *Journal of Management*, 22: 409-438.
- Judge, W./Zeithaml, C.P. (1992): Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. In: *Academy of Management Journal*, 35: 766-794.
- Kaplan, R./Norton, D. (1997): *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart.
- Klingebiel, N.(2000): Externe Berichterstattung via Balanced Scorecard. In: *Controller Magazin*, 25: 175-179.
- Mintzberg, H./Lampel, J. (1999): Reflecting on the strategy process. In: *Sloan Management Review*, 40: 21-30.
- Mintzberg, H./Waters, J.A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent. In: *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.
- Müller, M. (2004): Fit fürs Aufsichtsgremium. In: *Die Mitbestimmung*, 49: 34-37.
- Müller, M. (2000): Praktische Hinweise zum sogenannten Risikomanagement. Arbeitshilfe für Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten Nr. 13, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Müller-Jentsch, W. (2002): Die Betriebsverfassung – eine deutsche Karriere. In: *Die Mitbestimmung*, 47: 50-55.
- Müller-Stewens, G. (2004): Gesamtunternehmensstrategie: Erzeugung von Mehrwert auf Ebene des Gesamtunternehmens. In: Matzler, K./Pechlaner, H./Renzl, B. (Hg.): *Werte schaffen*. Wiesbaden: 379-400.
- Noda, T./Bower, J.L. (1996): Strategy making as iterated processes of resource allocation. In: *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue Summer): 159-192.
- O'Neal, D./Thomas, H. (1998): Evaluating board performance. In: Hamel, G./Prahalad, C.K./Thomas, H./O'Neal, D. (eds.): *Strategic flexibility: Managing in a turbulent environment*. Irving: 219-234.
- Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2002): *Österreichischer Corporate Governance Kodex*. Wien.
- Posth, M. (1983): Integration von Investitions- und Personalplanung, Diskussionsbeiträge, Heft 22, Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Erlangen-Nürnberg.
- Proff, H. (2002): Konsistente Gesamtunternehmensstrategien zwischen Markt- und Ressourcenorientierung. Wiesbaden.

- Raabe, N. (2005): Aus dem Aufsichtsratsalltag. In: *Die Mitbestimmung*, 50: 38-42.
- Rindova, V.P. (1999): What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. In: *Journal of Management Studies*, 36: 953-975.
- Ringleb, H.M./Kremer, T./Lutter, M./v. Werder, A. (2005): *Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex. Kodex-Kommentar. 2. Aufl.* München.
- Schäffer, U./Steiners, D. (2005): Controllinginformationen für das Top-Management deutscher Industrieunternehmen – Angebot und Nutzung im Spiegel einer empirischen Erhebung. In: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 49: 30-45.
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (1985): Strategische Kontrolle. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 37: 391-410.
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (1987): Strategic Control: A New Perspective. In: *Academy of Management Review*, 12: 91-103.
- Seibt, C.H. (2003): Effizienzprüfung der Aufsichtsratsstätigkeit. In: *Der Betrieb*, 56: 2107-2112.
- Siciliano, J.I. (2002): Governance and strategy implementation: Expanding the board's involvement. In: *Business Horizons*, 45: 33-38.
- Standard & Poor's Governance Services (2003): *S&P's corporate governance scores and evaluations.* New York.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1986): Zur organisatorischen Umsetzung der strategischen Kontrolle. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 38: 747-765.
- Stiles, P. (2001): The impact of the board on strategy: an empirical examination. In: *Journal of Management Studies*, 38: 627-650.
- Theisen, M. (2002): Der neue Aufsichtsrat – ein Fabelwesen? In: *Die Mitbestimmung*, 47: 34-37.
- Theisen, M. (2003a): Controlling – Element eines Aufsichtsrats-Reporting. In: Achleitner, A.-K./Bassen, A. (Hg.): *Controlling von jungen Unternehmen.* Stuttgart: 261-279.
- Theisen, M. (2003b): Herausforderung Corporate Governance. In: *Die Betriebswirtschaft*, 63: 441-464.
- Thommen, J.-P. (2003): *Glaubwürdigkeit und Corporate Governance. 2. Aufl.,* Zürich.
- van de Ven, A. H./Poole, M. S. (1995): Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. In: Huber, G.P./van de Ven, A.H. (eds.): *Longitudinal field research methods. Studying processes of organizational change.* Thousand Oaks: 155-185.
- van der Walt, N./Ingle, C. (2001): Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance. In: *Journal of Change Management*, 1: 313-331.
- Whitley, R. (1999): *Divergent capitalism: The social structuring and change of business systems.* Oxford,
- v. Werder, A. (2004a): Modernisierung der Mitbestimmung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 64: 229-243.
- v. Werder, A. (2004b): Überwachungseffizienz und Unternehmensmitbestimmung. In: *Die Aktiengesellschaft*, 49: 166-172.
- v. Werder, A. (2005): Ist die Mitbestimmung ein Hemmschuh für deutsche Unternehmen im internationalen Wettbewerb? In: Brandt, W./Picot, A. (Hg.): *Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerb.* Stuttgart: 275-300.
- v. Werder, A./Grunde, J. (2003): Evaluation der Corporate Governance. In: Hommelhoff, P./Hopt, K./v. Werder, A. (Hg.): *Handbuch Corporate Governance,* Köln, Stuttgart: 675-695.
- Weber, J./Schäffer, U. (2000): *Balanced Scorecard und Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen. 2. Aufl.,* Wiesbaden.
- Westphal, J.D./Fredrickson, J.W. (2001): Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. In: *Strategic Management Journal*, 22: 1113-1137.
- Witt, P. (2003): *Corporate Governance Systeme im Wettbewerb.* Wiesbaden.
- Wunder, M./Baur, T. (2000): Die Balanced Scorecard unternehmensweit einführen. In: *Controlling*, 26: 549-556.
- Zahra, S.A. (1989): Boards of directors and corporate social responsibility performance. In: *European Management Journal*, 7: 240-247.
- Zahra, S.A. (1990): Increasing the board's involvement in strategy. In: *Long Range Planning*, 23: 109-117.
- Zahra, S.A./Pearce, J. (1989): Boards of directors and corporate financial performance. A review and integrative model. In: *Journal of Management*, 15: 291-244.